

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
LÁCTEOS ARJONA LIMITADA

HENRY EDUARDO GIOVANNETTI DURAN

VIRGILIO BAUTE FREITE

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

VALLEDUPAR – CESAR

2019

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
LÁCTEOS ARJONA LIMITADA**

HENRY EDUARDO GIOVANNETTI DURAN

VIRGILIO BAUTE FREITE

Director/Asesor

Mg. Miguel Ángel Cortés Parra

**Trabajo presentado para optar el título de: Especialista en Gestión para el Desarrollo
Empresarial**

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

VALLEDUPAR – CESAR

2019

NOTAS DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

07 de marzo de 2019

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios en todo momento.

Gracias a mi esposa e hijos por su colaboración constante en cada paso de este estudio.

Gracias a la Universidad SANTO TOMÁS por permitirme alcanzar este logro académico

Gracias a mis profesores y tutores que con su capacitación y profesionalismo transmitieron las series de conocimientos necesarios para alcanzar este logro

Gracias al personal administrativo de la sede de Valledupar y a la Dra. Emma Rosa Ramírez Córdoba por su compromiso con cada uno de los estudiantes y la institución educativa.

Virgilio Baute Freite

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios en primer lugar por haberme guiado en este bello proceso con bendición y amor.

Mis padres ADALBERTO y MARÍA por darme el apoyo en todas las etapas de mi vida.

Mi hija STELLA MARÍA y a mi esposa DINA MARGARITA por el apoyo incondicional y perseverancia para salir adelante en mi formación académica y profesional.

Mis hermanos, sobrinos, suegros y demás familiares por su apoyo en todo momento.

La Universidad Santo Tomás y a sus docentes, por sus enseñanzas y constante formación.

La doctora EMMA ROSA RAMÍREZ, por su enorme colaboración en este proceso de formación.

Por último a mi compañero de tesis por la armonía grupal que hemos logrado en todo este tiempo.

Henry Eduardo Giovannetti Duran

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y a mi familia por estar respaldándome en todos los momentos difíciles y por mis ausencias en el hogar, por los tiempos dedicados al estudio, por permitirme alcanzar una meta más en mi desarrollo académico e intelectual

Virgilio Baute Freite .

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a Dios, porque ha estado
conmigo en cada momento de mi vida.

A mis padres, que siempre han estado a mi lado dándome sus
consejos, y no han desfallecido en hacerme una persona de
bien.

A mi hija, por ser la fuente de mi inspiración y motivación
para seguir adelante y poder superarme cada día más.

A mi esposa, por su amor permanente, cariño, paciencia,
tolerancia para realizarme profesionalmente y creer en mis
capacidades.

A mis padres, hermanos y demás familiares, quienes han sido
los fundamentales en mi formación como persona y como
profesional y que han contribuido dándome su apoyo y
fuerza para realizar este sueño.

Henry Eduardo Giovannetti Duran

Contenido

	Pág.
1. Introducción	12
2. Análisis de entornos / sector	13
2.1. Análisis del Macro Entorno.	13
2.1.1. Ambiente político	16
2.1.2. Ambiente económico.	16
2.1.3. Ambiente social	17
2.1.4. Ambiente tecnológico.	17
2.2. Análisis del Micro Entorno.	17
2.3. Entorno Misional	24
2.4. Entorno estratégico.	20
3. Planteamiento del problema/necesidad	26
3.1. Justificación	27
3.2. Delimitación	28
3.3. Formulación del problema	29
4. Objetivos	30
4.1. Objetivo general	30
4.2. Objetivos específicos	30
5. Alcances y restricciones del proyecto	31
5.1. Económico	31

5.2. Social	31
5.3.- Empresarial	31
6. Diagnóstico organizacional	36
6.1. Aplicación de herramientas del diagnóstico.	29
6.2. Sensibilización y Aceptación del Cambio.	38
7. Propuestas de solución	40
7.1. Referentes Teóricos	40
7.1.1 Teoría del cambio de Lewin	40
7.1.2. Análisis estratégico	43
7.1.3. Direccionamiento estratégico.	44
7.2. Descripción de la solución.	44
7.3. Implementación de la Propuesta.	47
7.4. Integración a la Arquitectura Organizacional.	48
8. plan de acción	50
8.1. Balanced Score Card.	51
8.2. Mapa Estratégico.	54
8.3. Cronograma.	55
8.4. Indicadores	55
8.5. Costos	56
9. Conclusiones	57
10.- Recomendaciones	59
11.- Anexos	62

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz EFI	36
Tabla 2. Matriz EFE	37
Tabla 3. Matriz PEYEA	45
Tabla 4. Plan de acción	50
Tabla 5. Cronograma de actividades	55
Tabla 6. Costos	56

Lista de figuras

	Pág.
Figura N° 1. Composición del PIB departamental 2004-2014	15
Figura N° 2. Las cinco fuerzas de Porter	23
Figura N° 3. Estructura organizacional	34
Figura N° 4. Diagrama de causa-efecto de Ishikawa	35
Gráfico N°5. Sensibilización y Aceptación del Cambio	39
Figura N° 6. Teoría del cambio de Lewin.	42
Figura N°7. Mapa estratégico Lácteos Arjona	54

1. Introducción

El direccionamiento estratégico una disciplina que se apoya en la planeación estratégica, el cual permite establecer los logros que esperamos obtener luego de la inversión de recursos y esfuerzo, además a través de él se pueden definir los indicadores que conllevarán a ejercer el control, identificar las actividades clave dentro de la gestión y el enfoque para que pueda existir coherencia con la misión, visión y los objetivos establecidos.

La estrategia es el eje central de la dirección empresarial, por ello la función del direccionamiento estratégico es mejorar los indicadores de efectividad y de este modo se puede notar la relación estrecha que existe entre este y la calidad.

La dirección estratégica marca efectivamente el rumbo de la organización facilitando la innovación constante y el liderazgo, adicionalmente es un instrumento valiosísimo para enfrentar los cambios del entorno y para aprovechar las oportunidades.

De otra parte, la aplicación de direccionamiento estratégico aumenta la capacidad para realizar una gestión más eficiente, ya que se aprovechan mejor los recursos humanos y materiales contribuyendo a optimizar los niveles de productividad y rentabilidad.

Analizando el valor que otorga la aplicación de dirección estratégica en cuanto al alcance de un mayor nivel competitivo y de una gestión más efectiva, la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA decidió diseñar el direccionamiento estratégico, por ello este documento contiene una propuesta de dirección estratégica que se ajustara a las expectativas y condiciones del entorno para conseguirlo se diagnosticará el entorno, se analizará el problema y se hará un diagnóstico organizacional.

2.- Análisis de Entornos / Sector

2.1. Análisis del Macro Entorno.

La leche es un alimento muy completo, rico en calcio, magnesio, fosforo y proteínas los cuales son esenciales para el crecimiento. De acuerdo a la Asociación colombiana de Procesadores de Leche (Asoleche 2017), Colombia tiene un consumo promedio per cápita al año de 141 litros.

A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 151 dentro del ranking total de productores. El volumen total de producción en Colombia pasó de 2.000 millones de litros en 1979 a 6,500 millones en 2010, con una tasa de crecimiento promedio de 3.5%. En algunos períodos esta tasa ha sido más alta, así por ejemplo entre 1979 y 1988 creció al 6%. Este incremento es considerable si se tiene en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual. (Restrepo, 2012, pág. 15).

La dinámica en la producción primaria se da gracias a las innovaciones en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas.

El aumento en la producción de leche en Colombia se ha dado conjuntamente con un incremento en el consumo de lácteos de la población.

Según (Proexport 2011, pág. 5) Colombia cuenta con un volumen muy importante de leche fresca (cerca de 2.600 millones de litros anuales) que aún no son utilizados por las empresas del sector, ya que se comercializan por canales informales, lo que asegura un suministro confiable de materia prima para las nuevas empresas interesadas en desarrollar un plan de negocios en el país.

En la actualidad la industria acopia el 46.6% de la producción total de leche fresca. De este porcentaje, sólo 5 empresas lácteas procesan más del 55% de la leche que ingresa al canal industrial. (Proexport 2011, pág.5)

La actual capacidad instalada de la industria nacional se encuentra cerca de sus niveles máximos de utilización, por lo cual se estima que solo podrían aumentar sus volúmenes de compra y procesamiento de leche fresca en un 10%. Lo anterior demuestra que en este mercado aún existe espacio para la inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos.

Existe además el compromiso del Estado por asegurar que la totalidad de la leche fresca que se produce en Colombia sea acopiada, procesada y comercializada por industrias formalmente constituidas (Decreto 616 de 2006 y Decreto 3411 de septiembre de 2008), a través de la expansión de la capacidad transformadora del país mediante la puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesamiento de leche. (Proexport 2011, pág. 6).

En este sentido, el proceso de formalización de la cadena láctea en Colombia representa una valiosa oportunidad de inversión en el sector, ya que abre el espacio para la instalación de modernas plantas que cuenten con la capacidad necesaria para absorber la producción que en la actualidad se acopia, procesa y comercializa de manera informal. (Proexport 2011, pág. 6).

El futuro de la industria láctea colombiana depende en gran medida de las estrategias que se establezcan e implementen por todas las partes involucradas (gobierno, ganaderos, gremios, campesinos, etc.), para ello es relevante conocer la dinámica mundial y en ese sentido unir fuerzas para adaptarse a estas condiciones.

El departamento del Cesar ocupa una posición privilegiada en el país en cuanto a la producción y transformación de la leche, pero requiere adoptar estrategias que le permitan

fortalecer y hacer más competitivo al sector, entre ellas están la capacitación en Buenas Practicas Ganaderas y específicamente en temas relacionados al manejo y procesamiento de la leche, la integración multidisciplinar acudiendo a practicantes universitarios para la adquisición y aplicación de conocimiento en diversas áreas, la creación de líneas de crédito más flexibles, la apertura a nuevos mercados en el exterior y el respaldo institucional o gubernamental para lograr la asociatividad entre ganaderos o productores a fin de obtener en conjunto mejores resultados.

Figura N° 1. Composición del PIB departamental 2004-2014



Fuente: DANE 2015

La economía municipal gira alrededor del sector ganadero. La ganadería en este municipio es de tipo extensivo, la cual es resultado del cruce de tipos criollos con el cebú. La región es productora de carne y de leche.

Valledupar al igual que los demás municipios del departamento, buscan el desarrollo principalmente en proyectos agroindustriales. En esta región es muy importante la industria

lechera, de la cual se destacan las empresas Dairy Partners Americas - DPA (antiguo Cicolac), Coolesar, Klaren's y Lácteos La Primavera.

En Valledupar un buen porcentaje de leche se vende a las queserías del mercado para ser usado en la elaboración de queso costeño que luego es transportado hacia Antioquia y Chocó.

2.1.1. Ambiente político.

En el aspecto político existen aspectos muy importantes que se deben tener en cuenta al momento de crear una empresa, ya que se hace necesario conocer el entorno de la misma. El ministerio de la salud y protección social enmarca dentro de su ámbito cierta normatividad que deben seguir ciertos alimentos en cuanto a su preparación, calidad, distribución y almacenamiento con el objetivo de que sean aptos para el consumo humano.

El aspecto más importante en relación al ambiente político y legal, es la aprobación de los diferentes Tratados de Libre Comercio, que ha firmado Colombia, los cuales han deteriorado muchos sectores de la economía, entre ellos el agropecuario, el cual compite con otros países, en condiciones muy desiguales.

2.1.2. Ambiente económico.

Este factor incide notablemente en el campo de acción de esta empresa, porque tiene relación con el poder adquisitivo de los consumidores, los cuales obtienen sus ingresos de la actividad laboral que desarrollan. De igual forma hay factores importantes como es el desempleo por el cual está pasando el país, lo que no les permite a los habitantes de esta región contar con una estabilidad económica, lo que se ve reflejado en la adquisición de los productos de la canasta

familiar. Otro aspecto a tener en cuenta es la variación de los precios, relacionados con la demanda y oferta del producto a los que se enfrenta la empresa en el mercado.

2.1.3. Ambiente social

Las características culturales y hábitos de consumo de la población han permitido el posicionamiento y crecimiento de esta empresa. El conjunto de creencias y valores de la población con respecto al producto que consumen presenta un buen nivel. Es decir, las percepciones y los comportamientos básicos de esta comunidad son favorable para el producto o sea que se cuenta con un buen entorno cultural y social.

2.1.4. Ambiente tecnológico.

En el departamento del Cesar en cabeza de gobernado Señor Franco Ovalle, se viene trabajando en el mejoramiento del sector, a través de la implementación de nuevas técnicas en la producción de derivados lácteos, lo que se ve reflejado en el desarrollo de las empresas y por ende en el desarrollo económico de la región.

Para la empresa Lácteos Arjona es necesario estudiar e implementar algunas tendencias tecnológicas porque este factor es considerado como uno de los más sobresalientes para determinar el destino o el futuro escenario de esta empresa. Por lo tanto, es fundamental invertir en tecnología.

2.2. Análisis del Micro Entorno.

Todas las empresas pertenecientes al sector lácteo de Valledupar, Como Klarens, la empresa Coolesar, Industrias Lácteas Primavera S.A.S, DPA, Lácteos Sabelsa son empresas muy

reconocidas a nivel regional por su capacidad de compra de leche y por los procesamientos de la leche, que dan como resultados productos de muy buena calidad.

Empresas más importantes en Valledupar. A continuación se presenta un perfil de las empresas procesadoras más representativas en el Cesar, por su volumen de producción, que aunque no se conoce con exactitud, puede inferirse a partir de la cantidad de leche cruda procesada diariamente. En cada uno de ellos se describe en qué municipios compran la leche, cuántos litros utilizan diariamente y cuántos empleos generan. Cálculos realizados por la autora con información de la Encuesta Anual Manufacturera. –EAM-. (DANE

Coolesar. La Cooperativa Integral Lechera del Cesar funciona desde 1976, es una entidad sin ánimo de lucro y está conformada por 140 asociados (ganaderos) de municipios del Cesar como Valledupar, Bosconia, La Paz, Codazzi, San Diego, Pueblo Bello, y de Villanueva y San Juan (municipios de La Guajira). Dentro de sus actividades están: la compra de ganado en pie (o vivo), ofrecer el servicio de sacrificio, la venta de carne (en canal, despostada y empacada al vacío) y los subproductos de la misma. También comercializan leche cruda y producen leche en polvo, leche ultrapasteurizada, leche deslactosada, queso doble crema, queso vallenato, suero costeño, yogurt y arequipe. Además, procesan (clarifican, enfrían y transportan hasta su planta) leche a Colanta y Coolechera. Sus clientes son tiendas, supermercados y la DPA.

Coolesar tiene 160 empleados, número que puede llegar a 250 cuando la cooperativa realiza exportaciones, las cuáles regularmente se dirigen hacia Venezuela. En la planta hay capacidad para almacenar 120 mil litros de leche (en silos) y procesan diariamente 50 mil litros.

Klaren's nació en 1984 con una producción de 500 litros diarios de leche pasteurizada. Es la primera compañía colombiana que incursionó en la industrialización del suero. La leche que utilizan como materia prima proviene de municipios como Codazzi, Aguachica, Bosconia, La Paz,

Chimichagua. Sin embargo, en épocas de baja producción se han abastecido con leche de Bogotá, Antioquia y el Putumayo. Su portafolio de productos está compuesto por: leche ultrapasteurizada (entera y semidescremada-deslactosada) suero, yogurt, yogurt con 17 cereales, quesos frescos (mozzarella, criollo y costeño), gelatina, arequipe y agua, entre otros. El 50% de estos se venden en Valledupar. Las tiendas son sus principales clientes pero también comercializan con supermercados, e instituciones como el ICBF.

En la planta de producción ubicada en Valledupar tienen capacidad para almacenar 220 mil litros de leche al día, pero regularmente almacenan 60 mil litros. En esta empresa trabajan 291 personas y además, cuentan con 13 pasantes. Preocupados por la calidad y presentación de sus productos, Klaren´s se encuentra en un proceso de reestructuración e inversión en máquinas como tajadoras, embotelladoras y trabajando para tener envases anticolapso.

Industrias Lácteas Primavera S.A.S esta es la razón social que desde noviembre de 2011 tiene la planta procesadora de lácteos que funciona en Valledupar desde 1993. La leche cruda es recogida desde corregimientos del Cesar como La Mesa, Las Casitas, Camperucho, Aguas blancas y Los Venados. También de los municipios de Codazzi (Cesar) y La Jagua del Pilar (La Guajira). La planta tiene capacidad para almacenar 36 mil litros de leche fresca y procesan en promedio 17 mil litros de leche diarios, con 45 empleados. Producen queso mozzarella light, mozzarella deslactosado, mozzarella tradicional y costeño pasteurizado.

DPA. Dairy Partners of Americas es una sociedad conformada por Fonterra (de Nueva Zelanda) y Nestlé (de Suiza) en 2003 .Su sede principal es en Brasil pero hay otras sedes en Argentina, Ecuador y Venezuela. DPA funciona en Valledupar desde 2004. El objetivo de la planta es comprar Hasta noviembre de 2011 se llamaba Lácteos Primavera de Valledupar Ltda. No es posible encontrar en el mercado, leche en polvo con la marca de DPA porque su producción se

vende exclusivamente a Nestlé. Por esta razón no incluimos el logo. ENTREVISTA con Shirley Rico, Jefe de Relaciones Externas de DPA, noviembre de 2012. La planta de procesamiento de DPA antes pertenecía a CICOLAC. Esta empresa se creó en 1944 empezando a producir leche en polvo en 1963. Leche fresca para transformarla en leche en polvo, la cual es entregada en su totalidad a Nestlé de Colombia S.A, es decir la planta no comercializa su producción. La fábrica compra en total alrededor de 250 mil litros de leche diarios en municipios como San Juan (La Guajira), Becerril, Arjona, Curumaní, Aguachica, Valledupar (municipios del Cesar) y Santana (Magdalena). Sus proveedores, ganaderos, se acercan a los 1200. En la planta laboran aproximadamente 182 trabajadores directos.

Lácteos Sabelsa. En julio de 2006 esta empresa realizó su primer despacho de queso. En esa oportunidad iba dirigido a Cali y Bogotá. En la actualidad se reciben entre 15 mil y 20 mil litros de leche al día, provenientes de Codazzi, Aguablanca, Valencia, La Paz y el departamento del Magdalena, para producir queso costeño pasteurizado, mozzarella, mozzarella amarillo y mozzarella light. En época de verano se elaboran hasta 1200 kilos de queso diarios, cantidad que puede duplicarse en invierno cuando aumenta la producción de leche. Lácteos Sabelsa genera 18 empleos permanentes. Guzmán Finol, K. (2013).

El entorno en que actúa la empresa es un macro sistema compuesto por proveedores de insumos, procesadores o transformadores, consumidores y otros elementos que operan ante las variaciones de la oferta y la demanda, pues al escasear los productos, los consumidores buscan otras opciones, o con el éxito de un tipo de negocio y estrategia aparecen nuevos inversionistas en la competencia. Al conjunto de empresas que concurren y compiten junto con los proveedores y clientes del mismo producto y servicio se le llama sector.

Michael E. Porter establece que la empresa actúa en medio de 5 fuerzas: competidores directos (otras empresas dedicadas al mismo ramo), cadena de proveedores, compradores (clientes y usuarios), sustitutos (los productos que se consumen en lugar de otros) y nuevos competidores e inversionistas emergentes. (Hernández y Rodríguez S 2016, pág. 310).

En otras palabras se puede definir la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos (Goodstein 2004, pag. 5).

Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

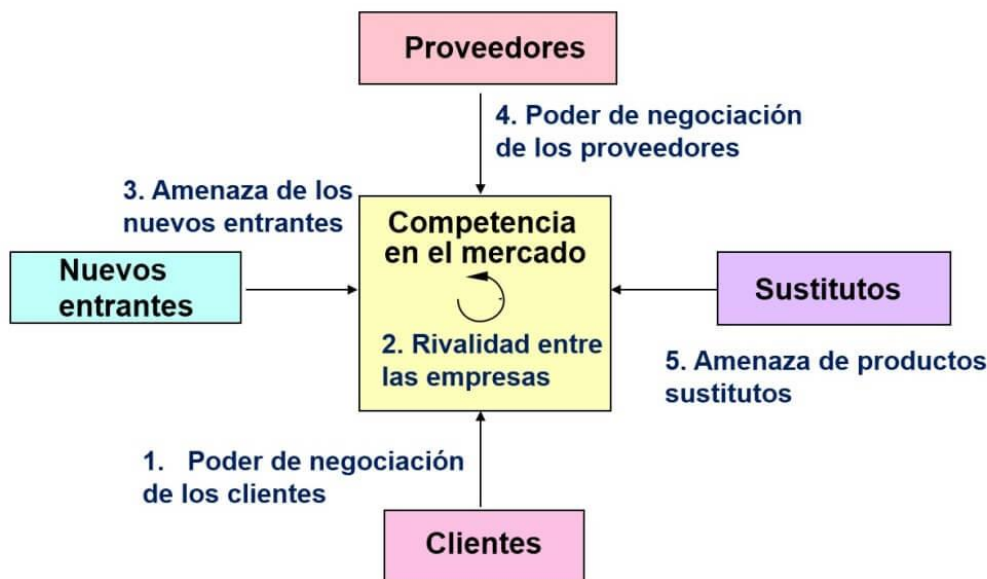
Las cinco fuerzas de PORTER: Desde el punto de vista de Michael Porter “existen cinco fuerzas que determinan la consecuencia de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste” (Amaya 2005, pág. 62). Partiendo de este enfoque, a continuación se va a detallar el entorno de la empresa Lácteos Arjona Ltda., para luego evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

- **La amenaza de entrada de nuevos competidores:** actualmente la empresa Lácteos Arjona es líder en la producción de leche, sin embargo debido al desarrollo económico surgen pequeñas empresas (microempresas), las cuales en un futuro se pueden convertir en grandes competidores. Por lo anterior la empresa Lácteos Arjona trata de ser más competitiva en cuanto a precios y calidad de los productos. De igual forma el tiempo que tiene en experiencia productiva y en comercialización de productos lácteos en el mercado le dan una ventaja frente a otras empresas de la zona.

- **La rivalidad entre competidores:** en la actualidad a la empresa no le ha sido fácil competir en este mercado, ya que existen varias empresas que ofrecen el mismo producto. La empresa ante la competencia cuenta con una ventaja y es que la materia prima es adquirida en la región, lo que permite que el precio de venta del producto sea un poco más bajo que el de la competencia. Otra ventaja es que la empresa conoce sus clientes y el producto que les ofrece es de una excelente calidad.
- **El poder de negociación con los proveedores:** Los clientes son relevantes para formular la estrategia y el direccionamiento de una empresa, ya que sus preferencias estimulan el crecimiento del sector (entrada de nuevos competidores) y en consecuencia se promueven procesos de mejora continua con el fin de mantenerse en el mercado. A los proveedores de la empresa se les garantiza la comercialización del producto, además si es necesario se les ofrece asesoría técnica a través de los convenios con que cuenta el municipio logrando obtener un producto de excelente calidad, lo que a su vez permite un desarrollo y crecimiento de la región.
- **El poder de negociación de los compradores:** Los clientes son relevantes para formular la estrategia y el direccionamiento de una empresa, ya que sus preferencias estimulan el crecimiento del sector (entrada de nuevos competidores) y en consecuencia se promueven procesos de mejora continua con el fin de mantenerse en el mercado. La empresa ofrece a sus clientes un producto de excelente calidad y nuestros clientes son conocedores de eso, es por ello que los motivamos a comprar nuestros productos, cada día la empresa trabaja con tesón y esmero para generar nuevas estrategias y permitir la consecución de nuevos clientes.

- **La amenaza de ingreso de productos sustitutos:** En la actualidad la empresa no cuenta con competidores fuertes, pero esta conscientes que estos en futuro no muy lejano pueden existir, es por ello que la empresa enfrenta la competencia con precios bajos y productos de excelente calidad. Ante esta situación se implementaran estrategias para conocer las preferencias de los clientes y sus necesidades

Figura N° 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

2.3. Análisis del sector

De acuerdo a la Asociación Nacional de Productores de Leche –ANALAC- cada mes se acopian alrededor de 226 millones de litros de leche. Este promedio no fluctuó mucho entre 2008 y 2011. Sin embargo, entre octubre y noviembre de 2011 la cantidad de leche acopiada disminuyó, siendo menor al promedio. El nivel de leche acopiado entre abril y junio de 2011 (el trimestre de

mayor producción observado) representó el 43% de la producción en dicho periodo, mientras que entre enero y marzo de 2010 (el trimestre de menor producción observado) esta proporción alcanzó el 56%. Cabe destacarse que Cesar ha acopiado una mayor cantidad de leche que los demás departamentos que conforman la región 2. Esto indica que el departamento es el líder en el procesamiento de la leche y la elaboración de sus derivados (Gráficas 6 y 7). Sin embargo, es superado por Cundinamarca y Antioquia, ya que como se verá más adelante, en esos departamentos hay un mayor número de plantas de procesamiento.

La capacidad instalada para acopio de leche del Cesar es de 914 000 litros al día y 976 000 para procesamiento, pero utiliza solo el 36.8% y 34.5% respectivamente (Lombana et al., 2012). La capacidad de procesamiento de Córdoba es menor (858 070 litros al día) y el porcentaje en que esta es usada también (31.5%).

Según el documento Cesar en cifras, en 2010 solo once municipios tenían centros de acopio en funcionamiento: en Valledupar habían 21, en Curumaní 18; en Bosconia cinco; en Agustín Codazzi cuatro. Pailitas y La Jagua tenían dos cada uno. Finalmente, cierran la lista San Diego, La Gloria y Manaure, con un centro de recolección de leche cada uno. Guzmán Finol, K. (2013).

2.4. Entorno misional.

Este tipo de entorno integra los aspectos o procesos esenciales que se constituyen favorables para continuar con la ejecución de esta propuesta y así lograr consolidar a LACTEOS ARJONA LTDA., como una empresa próspera y rentable, capaz de sostener su crecimiento.

En la ciudad de Valledupar existen aproximadamente 13 empresas lácteas, entre las cuales esta Lácteos Arjona, la cual está ubicada en un punto estratégico de la ciudad, lo que es ventajoso para la empresa.

Las fusiones y adquisiciones siguen mandando la parada en el sector lácteo del país. En época de vacas gordas, las grandes compañías procesadoras están dando el salto a la consolidación de sus negocios comprando pequeñas y medianas empresas regionales para asegurar una mayor tajada de mercado y reducir sus costos logísticos.

La fuerte competencia que existe en el país, en donde operan más de 900 compañías, hace que los niveles de innovación y control de costos sean cada día más exigentes.

En materia de innovación, las empresas le apuestan cada vez más a llegar a los consumidores que buscan mantener hábitos de vida saludables.

El año pasado Alpina realizó inversiones por unos \$125.000 millones para ampliar su capacidad de producción, fortalecer su logística y expandir su operación en Estados Unidos.

Botero, gerente del grupo Gloria explica que en un mercado tan competido, una de las principales estrategias es reducir al máximo los costos. Esto se logra manejando grandes volúmenes y ampliando el tamaño de mercado para aprovechar las economías de escala. (Revista Dinero, 2015)

Por eso la queja recurrente entre los procesadores es el alto costo de las materias primas en Colombia: el litro al productor se paga a US\$0,45, cuando en países de la región como Perú, Argentina o Uruguay este apenas es de US\$0,20. Este nivel de costos hace que las empresas colombianas sean menos competitivas internacionalmente, y que la meta de aumentar las exportaciones se vea cada vez más difícil. Revista virtual Dinero. (2 de junio de 2015)

3. Planteamiento del problema/necesidad

La empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA se encuentra ubicada en el municipio de Valledupar, Departamento del Cesar, tiene aproximadamente diez años de experiencia, constituida legalmente como una sociedad limitada.

LÁCTEOS ARJONA LTDA es una empresa que hace parte del sector secundario de la economía, específicamente a la producción de productos lácteos. La empresa ha venido mejorado su posicionamiento en el mercado a través del tiempo lo que se ve reflejado en sus resultados económicos los cuales son positivos en la actualidad. El volumen de ventas y rendimiento de la inversión se ha incrementado en cada periodo; en estos momentos se puede decir que LÁCTEOS ARJONA LTDA es una empresa reconocida en la ciudad de Valledupar.

La empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA es administrada por el gerente-propietario, quien ha tratado a través del tiempo de organizar las actividades administrativas acorde a sus conocimientos los cuales no son científicos sino adquiridos mediante la experiencia en cuanto al negocio de lácteos se refiere.

A través de la entrevista realizada a su gerente y a la observación directa se detectó que la empresa presenta falencias en su parte administrativa lo que le impiden realizar un proceso administrativo en forma correcta garantizando la eficiencia y la eficacia para incrementar los resultados económicos y lograr una productividad más amplia.

Para sobrevivir en un mercado global cada día más exigente y competitivo, se hace necesario buscar mecanismos que permitan aumentar la productividad y la competitividad de la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA. Teniendo en cuenta que las exigencias actuales y las

tendencias globales en cuanto al consumo de leche cada vez son más diversas y cambiantes puesto que se deben cumplir altos estándares para poder satisfacer las necesidades de los clientes, y que en el interior de la empresa se requiere hacer un uso efectivo de los recursos y lograr la sinergia de todas las actividades o tareas que se desarrollan dentro de la empresa para agregar valor y en consecuencia para recibir mayores beneficios económicos, se propone el diseño de un plan de direccionamiento estratégico.

3.1. Justificación

La dinámica económica regional gira en torno a la capacidad de los diferentes agentes económicos de promover la inversión, porque con ella se reactiva el ciclo económico promoviendo la producción, el empleo y el consumo.

Con el objeto de conseguir la adaptación de la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA a los cambios que están surgiendo en el entorno nacional e internacional y de establecer con precisión la forma de enfrentar los mismos, se propone el diseño de un plan de dirección estratégica. Se espera que este sea una herramienta valiosa a la hora de formular estrategias y que además conlleve a aprovechar más eficientemente los recursos de la empresa y a promover la sinergia entre las áreas.

Dicha propuesta a su vez va a beneficiar al talento humano de la empresa, ya que a través de los objetivos que se propone la empresa se ven involucrados, lo que conlleva a la autosuperación del talento humano, a mejorar su aporte laboral viéndose esto reflejado en el crecimiento de la empresa.

La realización de este tipo proyectos fortalece la proyección social de la universidad, ya que el estudiante aplica los conocimientos adquiridos, aportando de esta manera al mejoramiento de la empresa y al desarrollo económico de la región.

Dinamiza la función de proyección social de la Universidad Autónoma de Occidente, pues además de hacer uso de los recursos disponibles en ésta, se fortalece la relación empresa universidad, aportando al mejoramiento del sector empresarial y al desarrollo de la región.

Además permitirá el desarrollo organizacional y la aplicación de estrategias para que la empresa sea más competente y competitiva.

3.2. Delimitación

En la actualidad las empresas son una de las principales fuentes de empleo en el país, lo que se busca con esta propuesta

El estudio se realizó en la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA. Su centro de acopio se encuentra localizada en el corregimiento de Arjona a nueve (9) kilómetros de municipio de Astrea zona centro del departamento del Cesar.

La sede administrativa se encuentra ubicada en la calle 8 No. 11 a – 37 en el municipio de Valledupar – Cesar.

El problema se halla en el proceso de planeación estratégica, es por ello que se realiza una propuesta de direccionamiento estratégico, la cual es decisión de la empresa su implementación. Se pronostica que el diseño de la propuesta puede tardar 6 meses aproximadamente.

3.3. Formulación del problema

¿Cómo diseñar y proponer el direccionamiento estratégico para la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA para mejorar la competitividad, la eficiencia de la gestión y a tomar decisiones acertadas frente a los entornos del mercado global de la leche?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Proponer el direccionamiento estratégico de la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA a fin de incrementar la competitividad.

4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar a través de matrices los aspectos internos y externos que afectan a la empresa con el fin de estudiar su estado actual.
- Diseñar el plan de direccionamiento estratégico para mejorar el proceso de planeación estratégica y la toma de decisiones.
- Determinar la viabilidad de la implementación del direccionamiento estratégico a través del análisis del costo.

5. Delimitación y alcances

5.1. Económico

Se espera con la implementación del direccionamiento estratégico el aumento del nivel de competitividad de la empresa LÁCTEOS DE ARJONA LTDA, ya que se establecerán estrategias que permitirán enganchar a los compradores a través del estudio de exigencias y tendencias de consumo, generando en consecuencia mayor estabilidad y beneficio económico para la empresa.

5.2. Social

El direccionamiento estratégico contribuirá a incrementar la estabilidad financiera de la empresa y por ende la estabilidad laboral de los empleados. También podrá favorecer el aumento de la demanda y en consecuencia será necesario acudir a más recurso humano.

5.3.- Empresarial

La propuesta de dirección estratégica mejorará significativamente el desarrollo de los procesos en cuanto al cumplimiento efectivo de las metas a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, se orientarán los esfuerzos hacia las exigencias del mercado, se aprovecharán correctamente las oportunidades y se establecerán claramente los pasos a seguir para contrarrestar las amenazas.

6. Diagnóstico organizacional

Para Prieto, (2012) el diagnóstico debe ser un verdadero aporte en la toma de decisiones acertadas en beneficio de los objetivos de supervivencia, crecimiento y unidad de la empresa. Los directores de áreas y en general los miembros de la compañía deben interpretar la información estadística y más aún si esta se ilustra a través de gráficas, cuadros y mapas, y así iniciar el plan de forma oportuna.

La herramienta utilizada para la elaboración del diagnóstico fue una entrevista estructurada que permitió obtener información relevante sobre el desarrollo de los procesos administrativos y detectar las fallas que impiden una gestión óptima.

La metodología empleada consistió en formular oralmente una serie de preguntas relacionadas con factores esenciales para una buena ejecución en cada fase del proceso administrativo.

Para la descripción de la zona y construcción del diagnóstico, si la respuesta era afirmativa se solicitó una ampliación de la respuesta que reflejara en detalle la manera en que se aplica determinada condición, función, herramienta, mecanismo o estrategia en la empresa. Por otra parte, si la respuesta resultaba ser negativa, se expusieron las consecuencias o impactos de dicha carencia o falla. (Ver anexo A, pág. 61)

Los autores de esta investigación realizaron varias visitas a la empresa durante un tiempo prudencial, cuyo objetivo era realizar un análisis de los factores externos e internos y describir cual es el comportamiento de las actividades realizadas en la empresa, conocer la forma como se realizaron todos los procesos tanto productivos como administrativos, como se toman las

decisiones por parte de su gerente, si se presenta algún inconveniente en estos procesos cuales son los planes de contingencia y que estrategias son aplicadas en la solución de esos problemas.

También se les realizó una entrevista al recurso humano de la empresa (Ver anexo A, pág. 61) con el objetivo de medir el nivel que tienen para percibir las distintas técnicas administrativas y productivas que en cabeza de su gerente aplica la empresa. En cuanto a la cultura organizacional se hace necesario conocer que tanto la conocen y aplican.

Lácteos Arjona es una empresa constituida en una Sociedad limitada, pertenece al sector secundario de la economía, específicamente a la producción de productos lácteos, clasificada como pequeña empresa; es una empresa que por su razón social debe conocer todo sobre los procesos de comercialización, la demanda de los clientes, como es el comportamiento de sus clientes y consumidores, así mismo estar atento a la competencia a la cual se enfrenta en el día a día, lo que le permitirá establecer estrategias acordes a las necesidades de los consumidores y del mercado.

De acuerdo a lo expresado por el gerente de la empresa y lo observado en las visitas realizadas se puede decir que Lácteos Arjona realiza procesos administrativos, productivos y de venta empíricamente y actualmente no cuenta con una planeación estratégica ya que no tiene las herramientas necesarias para ello, lo que no le permite enfrentar la competencia que hay en el mercado local. Lo anterior se pudo detectar a través de la entrevista realizada al talento humano y de la observación directa en la empresa.

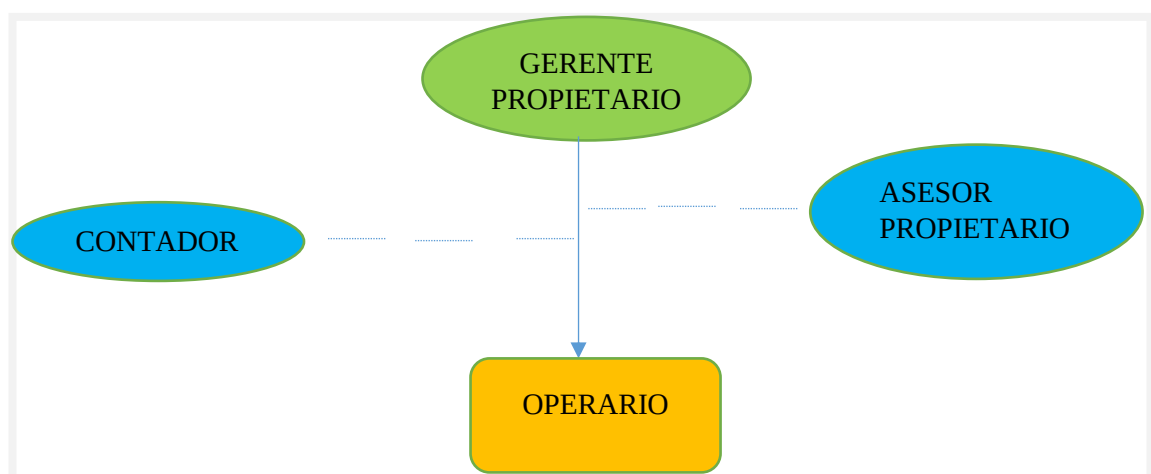
En la actualidad Lácteos Arjona no cuenta con una planeación estratégica bien definida, lo que se ve reflejado en el desconocimiento del rumbo que debe tomar la empresa, y en sus funciones administrativas, lo que no le permite evolucionar y expandirse hacia otros mercados. (Ver anexo A, pág. 61)

Lo anterior es muy desventajoso para la empresa Lácteos Arjona, ya que no pueden cumplir con las metas en ventas propuestas y los diferentes compromisos adquiridos. Por esta razón es importante que el gerente de la empresa proponga estrategias que le permitan ser más activa y competitiva en el mercado, logrando alcanzar así todos los objetivos propuestos.

El liderazgo en la empresa es ejercido por el gerente, quien está atento a todas las funciones que realizan los empleados y que acaten las órdenes impartidas por él, quien a su vez hace los llamados de atención necesario en caso de no cumplirse sus órdenes. De igual forma tiene la autoridad dentro de la empresa para delegar funciones entre los empleados.

Cabe resaltar que los empleados de la empresa están comprometidos con el proceso productivo y de calidad y cada uno realiza su aporte para alcanzar las metas propuestas, cumpliendo con sus jornadas laborales en los tiempos indicados, ya que el personal que labora en la empresa es poco y cada uno cumple una función importante dentro de la misma.

Figura N° 3. Estructura organizacional

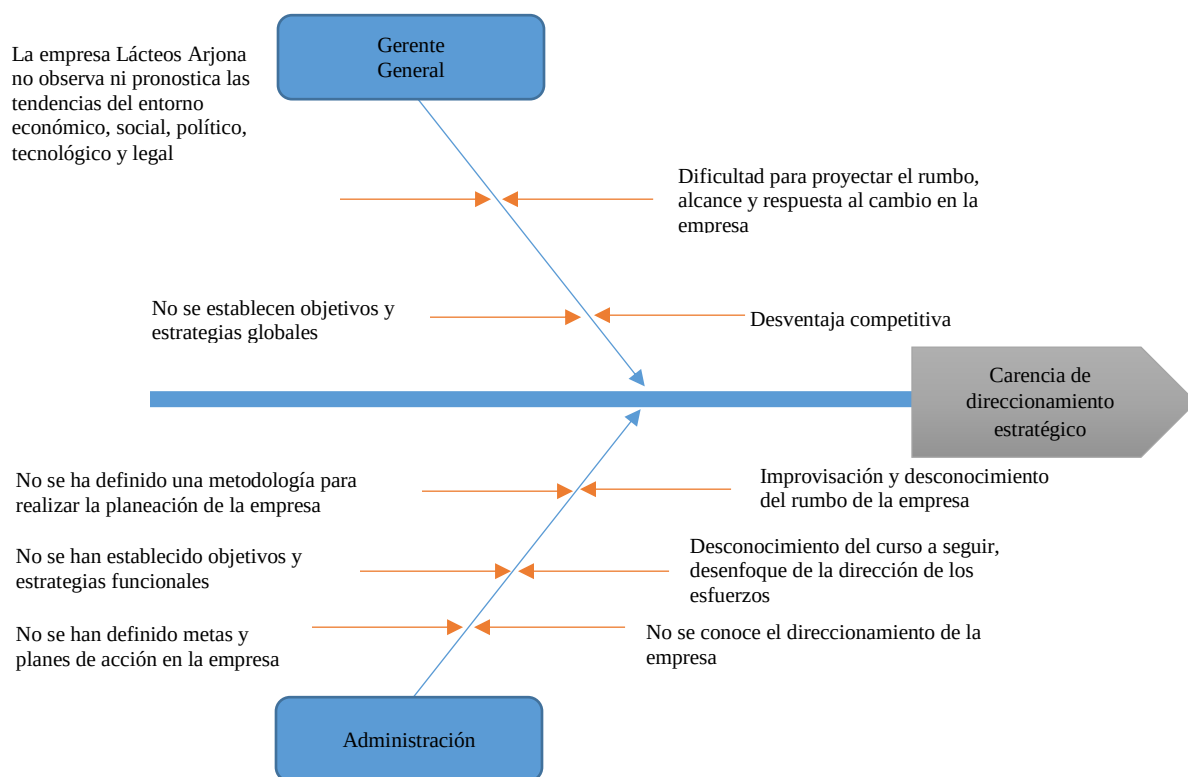


Fuente: los autores.

La empresa Lácteos Arjona, debido a que es una empresa relativamente nueva en el sector debe analizar la forma más eficiente de utilizar sus recursos encaminados a aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y del mismo modo combatir sus debilidades, que por no contar con un buen proceso administrativo no le han permitido creceré aún más dentro del sector lácteo del municipio de Valledupar y por en el departamento del Cesar.

En cuanto a la asignación de recursos con base en metas, se pudo observar que esto no es una práctica habitual para la gerencia ya que se carece de la aplicación de una planeación estratégica que facilite la asignación de los recursos, es decir que se hace necesario aplicar una buena planeación para poder organizar los objetivos de la empresa y poder así asignar adecuadamente dichos recursos.

Figura N° 4. Diagrama de causa-efecto de Ishikawa



Fuente: los autores.

6.1. Aplicación de herramientas del diagnóstico.

Para la realización del diagnóstico se emplean como herramienta las matrices EFI y EFE las cuales permiten realizar un análisis de los factores internos y externos. Para la realización de las matrices se contó con la participación del gerente y talento humano de la empresa aportando su opinión y percepción del equipo colaborador. De igual forma se contó con una base de datos con información relevante como fue el de los procesos productivos y la recolección de la leche; la información obtenida sirve como base de datos para la elaboración de las matrices.

Tabla 1. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Ubicación estratégica de la empresa, cerca de puertos marítimos, rutas terrestres importantes y productores terrestres	0,2	4	0,8
Amplia trayectoria y experiencia	0,1	4	0,4
Capacidad instalada suficiente	0,05	2	0,1
Personal comprometido con la calidad del producto	0,05	2	0,1
Debilidades			
Desconocimiento del rumbo de la empresa	0,1	1	0,1
Improvisación ante situaciones cambiantes o emergentes	0,3	2	0,6
Dificulta direccionar, programar, sincronizar y controlar las actividades	0,1	2	0,2
A-sincronías entre áreas y procesos por informalidad documental	0,1	1	0,1
Total	1	-	2,4

Fuente: los autores

Según los resultados de la matriz que evalúa los factores internos, la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA está ubicada estratégicamente cerca de los hatos ganaderos del centro del Cesar y de las principales rutas terrestres y marítimas, permitiendo costos de transporte y de conservación de la leche más bajos.

Tabla 2. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Aumento de la demanda de leche al interior del país	0,1	2	0,2
Acceso a nuevas oportunidades de negocios a través de maquilas	0,2	4	0,8
Implementación de modelos sostenibles y sustentables de producción lechera	0,1	3	0,3
Amenazas			
Riesgos sanitarios por incursión de ganado de contrabando	0,1	2	0,2
Barreras de entrada de otros competidores	0,3	4	1,2
Falta de políticas de fomento y fortalecimiento a la cadena láctea del país	0,2	3	0,6
Total	1	-	3,3

Fuente: los autores

Luego del análisis de la matriz de evaluación de factores externos se concluye que la falta de políticas de fomento y fortalecimiento de la cadena láctea del país está impidiendo aprovechar las grandes oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio, ya que en las condiciones actuales no es posible acceder a créditos, tampoco se han ideado estrategias que fomenten la asociatividad entre pequeños productores y tampoco se ha frenado adecuadamente la incursión de productos lácteos del extranjero, ocasionando esta situación una gran desventaja ante los competidores internacionales.

Las fortalezas que podrían convertirse en ventajas competitivas aprovechables a través de acciones estratégicas que les permita aumentar el nivel de competitividad.

Por otro lado, a pesar de la existencia de modelos de sostenibilidad y sustentabilidad en la producción de leche, ha sido difícil cambiar la mentalidad, los métodos y las prácticas tradicionales en el manejo de la leche.

Sin embargo a pesar de lo anterior, LÁCTEOS ARJONA LTDA sigue buscando caminos que le permitan sobrevivir en el mercado, adaptarse a los cambios y aumentar su nivel de competitividad, esta es la razón de ser del presente documento.

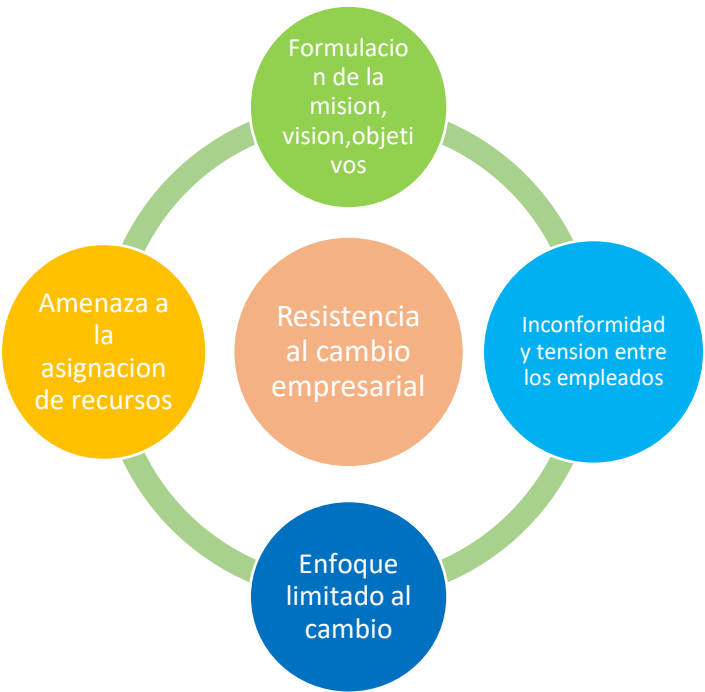
6.2. Sensibilización y Aceptación del Cambio.

Las empresas requieren constantemente de cambios frecuentes que le permitan estar a la vanguardia del mercado tecnológico y competitivo, es por ello que estas deben adaptarse continuamente al cambio si quieren ser competitivas ya que de otra forma pierden efectividad sin que sus miembros lo perciban del entorno, en muchos casos solo se percatan de esta cuando se ve afectado su capital e ingresos.

Por lo anterior se hace necesario realizar un cambio en la cultura organizacional de la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA, esto se haría formulando la misión, la visión, los objetivos estratégicos, indicadores y mecanismos de control, nuevos modelos de sostenibilidad y sustentabilidad en la producción lechera de la empresa, ya que de esta forma se direcciona hacia dónde quiere llegar la organización en un futuro.

La adaptación a estos cambios para algunos empleados ocasiona inconformidad y tensión porque se trazan metas a cumplir, ante esta situación la empresa mantiene una buena comunicación que permita entender a los empleados lo importante que es realizar cambios y mejoras en la empresa, además está abierta a recibir sugerencias de todos los miembros de la organización; para ello, se apoya en la realización de capacitaciones que formen al talento humano, permitiéndoles adaptarse al cambio que la empresa necesita.

Gráfico 5. Sensibilización y Aceptación del Cambio



Fuente: los autores

7. Propuestas de solución

7.1. Referentes Teóricos

Para empresa Lácteos Arjona es importante tomar como base referentes teóricos administrativos, especialmente aquellos que le permitan mejorar sus procesos y hacerla más productiva.

7.1.1 Teoría del cambio de Lewin

Como consecuencia del desarrollo de la industria surge la teoría de las relaciones humanas, ya que con este acontecimiento nace la producción en serie en las empresas, un cambio no esperado que altera el sistema nervioso de los empleados. En consecuencia a estos cambios surge esta teoría, que busca debilitar la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo.

Kurt Lewin es uno de los exponentes de esta teoría, sobresalió por las investigaciones sobre los equipos de trabajo y técnicas para mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, pues estudio todas las fuerzas que favorecen la cohesión y la cooperación. El elemento central es el liderazgo del administrador, gerente de un área funcional de la empresa, el cual requiere cambiar en ocasiones la cultura o la visión del grupo sobre la forma de abordar los problemas. (Hernández y Rodríguez 2006, pág. 107).

Cambiar una visión o mentalidad de todo el personal de una empresa implica, según Kurt Lewin lo siguiente: Descongelamiento, cambio de visión y recongelamiento.

El descongelamiento es la etapa en la cual se sensibiliza al personal con respecto a los cambios que se deben realizar en la organización. En este orden de ideas se parte del análisis de

los factores internos y externos de la empresa, con el objetivo de identificar los aspectos positivos y negativos que dificultan el adecuado funcionamiento administrativo.

LACTEOS ARJONA en esta etapa orientara al personal sobre la necesidad de direccionar a la empresa en su función de planeación, lo importante que es tener una misión y visión, la cual aunque es direccionada por la gerencia, todo el talento humano debe participar de este compromiso, el cual permitirá tener claro lo que es el fundamento de la empresa y hacia dónde quiere llegar en un futuro.

El cambio de visión consiste en capacitar y adiestrar al personal en las nuevas formas y procedimientos de trabajo con los niveles de ejecución requeridos. (Hernández y Rodríguez 2006, pág. 108).

En la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA se prepara al personal para cambiar su manera de realizar las diferentes actividades, es decir, se crea una nueva cultura en lo que respecta a valores, creencias, conductas y actitudes. Para que este cambio se haga posible se hace necesario involucrar a todos los empleados de la empresa teniendo en cuenta sus aportes e ideas, las cuales estarían reflejadas en los objetivos planeados a corto plazo. En este sentido la empresa realiza capacitaciones para dar a conocer los cambios que se deben realizar y en qué tiempo se deben hacer, de igual forma capacita al talento humano en pro de su desarrollo, ya que de esta forma está contribuyendo precisamente a ese cambio que tanto necesita la empresa.

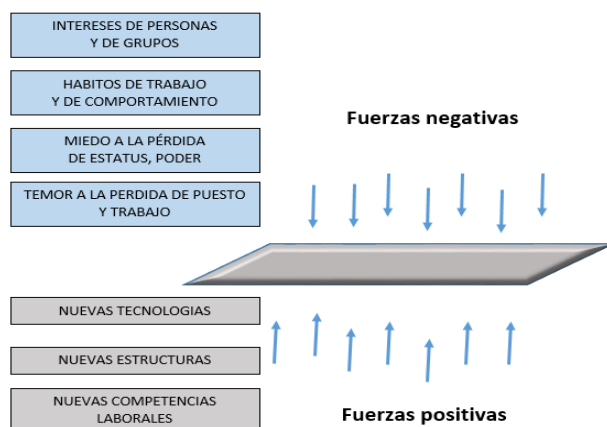
El recongelamiento es generar los nuevos hábitos de comportamiento, así como la aplicación y el aprendizaje de las nuevas habilidades y actitudes, asegurándose de que el personal no regresara a la vieja cultura y/o vicios de trabajo. (Hernández y Rodríguez 2006, pág. 108).

LACTEOS ARJONA, en esta etapa los empleados se han comprometido a realizar el cambio de cultura organizacional apropiándose de la misión, visión, objetivos y principios propuestos en el direccionamiento estratégico. Solo así se puede lograr los objetivos durante el cambio y después de él, ya que en esta etapa solo se siente ese cambio cuando hay una sensación de estabilidad y se alcanzan los beneficios del mismo.

El recongelamiento implica reconocimientos, recompensas y otras acciones de los directivos a nivel individual y grupal para incorporar el cambio en la cultura, normas, políticas y prácticas de la organización (Cummings y Worley).

Por lo anterior se hace necesario en esta etapa lograr el equilibrio entre el cambio propuesto y las reacciones de los empleados frente a este cambio (fuerzas negativas y positivas), por lo que se hace necesario que el talento humano se apropie de la cultura organizacional de la empresa para reforzarla e institucionalizarla a nivel grupal dentro de la misma, logrando con esto la confianza en la puesta en marcha de los procesos implican el cambio propuesto.

Figura N° 6. Teoría del cambio de Lewin.



Fuente: Hernández y Rodríguez 2006. Pág. 107

7.1.2. Análisis estratégico.

El análisis estratégico se fundamenta en la recolección y análisis de datos relacionados con los factores externos e internos que afectan a las empresas, en otras palabras se trata de analizar el entorno, los recursos y capacidad con que cuenta la empresa, lo que le es útil para tener un conocimiento en cada momento su posición ante el reto al que se enfrenta con la implementación de estrategias que le permiten mantener o ganar una buena posición en el mercado. Cabe aclarar que este análisis parte de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

En este sentido se tiene en cuenta tres aspectos importantes dentro de este análisis estratégico como son la misión, la visión y objetivos de la empresa, ya estos permiten conocer lo que es la empresa, hacia donde quiere llegar y lo que pretende lograr, siempre enfocada en la satisfacción del cliente.

Un factor importante en este análisis es dar importancia a los acontecimientos futuros de la empresa, es decir, predecir lo que puede o no suceder en cualquier momento ante cualquier situación concerniente a los productos de la empresa.

Este análisis estratégico que la empresa realiza es la mejor herramienta con que cuenta el director de la empresa para la toma de decisiones y que estas no sean tomadas a la ligera, lo que puede afectar los procesos de la empresa y su posición estratégica en el mercado.

7.1.3. Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es entendido como esa necesidad que tienen las empresas de adaptarse a los cambios del entorno tanto internos como externos para implementar la mejor forma de actuar ante estos cambios que se presentan. Esto permite tomar decisiones ante la presencia del riesgo teniendo en cuenta la información ya sea esta cuantitativa o cualitativa con qué cuenta la empresa.

El direccionamiento estratégico les permite a las empresas elaborar estrategias que conlleven a crear nuevas oportunidades y estar preparadas en un futuro para afrontar dichos cambios.

7.2. Descripción de la solución.

A continuación se presenta la matriz PEYEA realizada en la empresa la cual permite conocer cómo está funcionando la empresa internamente, es decir, lo que puede hacer e identificar los aspectos positivos y negativos de la misma. De igual forma también se hace necesario para la empresa realizar un reconocimiento de los factores externos para conocer más del mercado, identificando que pueden mejorar en este aspecto, conocer que tan satisfecho están los clientes y de esta manera lograr realizar cambios positivos en la empresa.

Tabla 3 Matriz PEYEA

Factores que se Incluyen en la Elaboración de la Matriz PEYEA			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
		Cambios en las Tecnologías de	
Nivel de Endeudamiento	5	Producción	-1
Capital de Trabajo	4	Inestabilidad de los Precios	-4
Estabilidad Financiera	3	Barreras de Entrada	-3
Liquidez de la empresa	5	Competencia Informal	-5
			-
Total	4,25	Total	3,25
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Calidad del Producto	-1	Crecimiento del Sector	5
Fidelidad de los Clientes	-2	Penetración en el Mercado	5
Facilidad de Acceso a las Materias			
Primas	-1	Aprovechamiento de los Recursos	3
Mercado Potencial	-2	Generación de Utilidades	4
Total	-1,5	Total	4,25

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, se puede concluir que se hace necesario asumir estrategias agresivas para aprovechar fortalezas y así posicionar la empresa en un lugar de privilegio. La calidad del producto es un factor que se debe tener en cuenta, al momento de asumir la estrategia agresiva, pero no se debe pasar por alto el análisis de los costos de producción y la inestabilidad de los precios.

Como alternativa esta empresa puede incursionar con otros productos o servicios, es decir, ampliar su portafolio mediante la diversificación.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y analizando el entorno de la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA, se identificó un alto potencial de competitividad, sin embargo se debe acudir a mecanismos que permitan el aumento de este indicador:

- Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA que permita alcanzar un posicionamiento relevante en el mercado de los lácteos y en consecuencia ser más competitivo a través de mayores niveles de productividad y efectividad.

Para la realización de la propuesta se procede a proponer la misión y visión de la empresa Lácteos Arjona, ya que esta no cuenta con estas herramientas fundamentales en el direccionamiento de la misma.

Formulación de la misión

LÁCTEOS ARJONA LTDA, es una empresa dedicada a los procesos de compra, venta, enfriamiento y transporte de leche líquida, producida en granjas tradicionales, logrando satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes, mejorando el bienestar del talento humano y productores de leche, quienes están comprometidos en cumplir con todos los parámetros de calidad para la realización de nuestros productos y en el cumplimiento de la normatividad tecno-sanitaria.

Formulación de la visión

Alcanzar en el año 2023, ser una empresa reconocida en el mercado departamental en la comercialización de leche de excelente calidad, líder en la región por desarrollar procesos de calidad y buscar el constante mejoramiento continuo y ofrecer un mejor producto a los clientes contribuyendo al mejoramiento de la economía de la región y ser competitivos en el mercado regional.

Objetivo estratégicos

- Mejorar las competencias y conocimientos de los colaboradores de la empresa a través programas de capacitación y de desarrollo del talento humano.
- Documentar y estandarizar los procedimientos e instructivos para los procesos operativos de la empresa a fin de garantizar la calidad.
- Asegurar la capacidad logística para atender el crecimiento previsto en la compra de la leche para el año 2020.
- Definir indicadores y mecanismos de control que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.
- Apoyar la implementación de modelos de producción de leche sustentable y sostenible.

7.3. Implementación de la Propuesta.

La implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA es una acción de la dirección, es una etapa compleja que requiere mayor compromiso y buena formulación de las estrategias a aplicar en la cual hacen parte del proceso todos los empleados de la empresa y su gerente. En la implementación de esta propuesta es necesario que se les dé cumplimiento a los objetivos propuestos para lo cual esta se debe soportar en la cultura organizacional implementada.

Para el desarrollo de la propuesta del direccionamiento estratégico se hace necesario implementar acciones como el desarrollo de los objetivos estratégicos en los cuales se debe alcanzar una meta como es el reconocimiento del rumbo de la empresa, es decir hacia donde se proyecta la empresa para dar cumplimiento a sus objetivos. Es por ello que se debe tener en cuenta

la realización del Balanced Score Card el cual es una herramienta que le permite a las empresas relacionar sus objetivos por medio de las áreas críticas (financiera, clientes, de procesos y conocimiento) permitiéndoles a los directivos de la empresa enfocarse en las estrategias a desarrollar. De igual forma se hace necesario definir indicadores y mecanismos de control para conocer con exactitud cuáles han sido los resultados obtenidos a través de la propuesta del direccionamiento estratégico en la empresa para mejorar los procesos administrativos de la empresa.

En cuanto a los procesos productivos se debe promover la adopción de modelos de sostenibilidad y sustentabilidad en la producción lechera de tal manera que se pueda producir un producto de excelente calidad y por ende darles un máximo de satisfacción y cubrimiento de la demanda a los clientes. Lo anterior permite que la empresa se desarrolle productivamente y alcance a posicionarse en el mercado local con productos de excelente calidad y precio.

7.4. Integración a la Arquitectura Organizacional.

La arquitectura organizacional de la empresa hace referencia a aquellos elementos organizacionales como la misión, visión, objetivos, políticas, valores, etc., que dan a conocer el quehacer de la organización. En esta investigación se le plantea a la empresa Lácteos Arjona mejorar su proceso administrativo a través de la propuesta de un direccionamiento estratégico, el cual conlleva a integrar todas las áreas de la empresa (directivo, operativo) con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

La empresa Lácteos Arjona para integrar el direccionamiento estratégico a la arquitectura organizacional se apoya en el análisis de los factores internos y externos, en las estrategias, las cuales definen que es lo que se debe hacer para cumplir con la misión propuesta en la empresa,

maximizar los ingresos de acuerdo a los recursos invertidos en el proceso, sin olvidar que existe una competencia a la cual enfrentarse. De igual forma en esta propuesta se plantea una visión a largo plazo que permita en ese tiempo obtener los beneficios económicos y asegurar el futuro de la empresa.

Lácteos Arjona en este proceso de integración da a conocer a sus empleados el direccionamiento estratégico que se propone a implementar, ya que este define el camino a seguir para alcanzar los objetivos trazado y los hace partícipes del proceso a través de su socialización y de las diferentes actividades que se deben realizar en forma grupal, logrando de esta manera integrar los objetivos personales a los objetivos empresariales. El recurso humano de la empresa está comprometido en el proceso, realiza sus tareas acorde a su puesto de trabajo y a sus funciones.

8. plan de acción

Tabla N°4. Plan de acción

ESTRATEGIAS	ALCANCE	FECHA			COSTOS		RESPONSABLE	INDICADOR
		INICIA	CONTROL	TERMINA				
Diseñar los objetivos estratégicos teniendo en cuenta dar respuesta a las necesidades, solución al problema y los propósitos.	Reconocimiento del rumbo de la empresa.	4 de julio de 2018	11 de julio de 2018	22 de julio de 2018	Programas de capacitación y de desarrollo del talento humano	\$ 1.500.000	Directivos	Eficacia
Definir indicadores y mecanismos de control	Medición de resultados.	25 julio de 2018	1 agosto de 2018	11 agosto de 2018	Diplomados (6) valor \$300.000 c/u	\$ 1.800.000	Directivos	Eficacia
Apoyar y promover la adopción de modelos económicos de sostenibilidad y sustentabilidad en la producción lechera.	Aseguramiento de la calidad.	3 meses (duración máxima de un diplomado)			Asesor por prestación de servicios	\$1.200.000	Jefe de recursos humanos y asesor externo	Productividad laboral
Fortalecer la cultura organizacional de la empresa en los clientes internos y externos	Mejoramiento continuo	12 agosto de 2018	12 septiembre de 2018	12 octubre de 2018			Directivos y jefe de recursos humanos	Productividad laboral

Fuente: elaboración propia. La tabla presenta las acciones a desarrollar para la propuesta del direccionamiento estratégico en la empresa Lácteos Arjona, para mejorar los procesos administrativos y productivos buscando siempre la satisfacción de los clientes.

8.1. Balanced Score Card.

Teniendo en cuenta que en el desarrollo de esta investigación se propone el direccionamiento estratégico para la empresa Lácteos Arjona se procede a realizar el Balanced Score Card el cual es una herramienta diseñada para la gestión de empresas que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Kaplan y Norton (2002. pp.38 y 39). Esto se logra a través de los objetivos estratégicos identificados en cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera.

Objetivos:

- Implementar estrategias que permitan la reducción de costos y realizar un trabajo eficiente.
- Generar ingresos a través del incremento de las ventas, logrando una posición estratégica en el mercado local.
- Optimizar los recursos dando lo mejor de la empresa para mejorar la utilización de los activos.
- Mejorar las estrategias de compra y venta de leche para incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

Los objetivos anteriores se alcanzaran mediante la aplicación de una estrategia administrativa en manos del gerente de la empresa, quien debe hacer frente a las situaciones presentadas con la ayuda de su equipo de trabajo (recurso humano), delegando actividades y responsabilidades para generar en ellos la necesidad de cambio, lo que conllevara a un

mejoramiento en la parte administrativa y productiva dentro de la empresa. Todo lo pactado se deberá cumplir en los tiempos estipulados para de este modo brindar al cliente una empresa solididad con productos de calidad.

Perspectiva clientes.

Objetivos:

- Proyectar una imagen empresarial en el mercado local y regional a través de la oferta de productos de buena calidad satisfaciendo las necesidades del consumidor final.
- Motivar al talento humano a trabajar en equipo para mejorar la eficiencia y eficacia en la producción del producto ofrecido al cliente.
- Brindar un producto de alto rendimiento demostrando un trabajo de calidad para la satisfacción de los clientes externos e internos.

Como es sabido, la razón de ser en toda empresa son los clientes y es por ello que se les ofrece lo mejor. Son los clientes quienes evalúan los procesos en donde se ve reflejada la eficiencia y eficacia del talento humano que hace parte de la empresa, de igual forma dan a conocer que tan a gusto están con la calidad del producto.

Perspectiva de procesos.

Objetivos:

- Promover modelos económicos de sostenibilidad y sustentabilidad en la producción de leche.

- Definir mecanismos de control en la producción y calidad lechera que permitan dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa.
- Utilizar la capacidad instalada de la empresa innovando y aumentando la productividad para la consecución de nuevos mercados.

Esta perspectiva permite que la empresa mejore en sus procesos productivos, lo que es fundamental para ofrecerle a los clientes productos de excelente calidad que a su vez van a brindarle calidad de vida. En este sentido se está brindando profesionalidad y sentido de pertenencia por parte del talento humano para con la empresa, y se transmite al cliente el cual estará satisfecho de hacer parte de la empresa.

Perspectiva conocimiento.

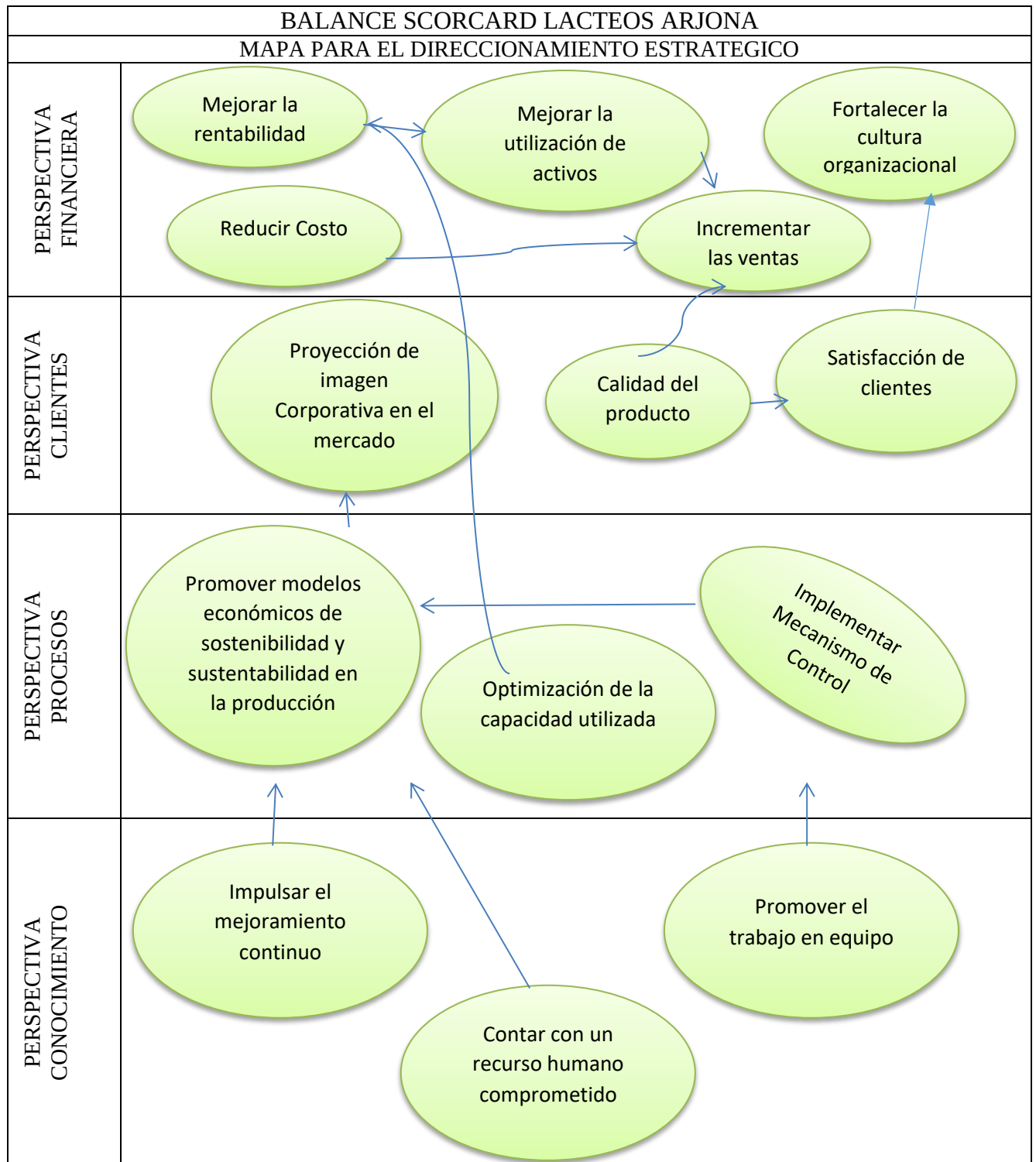
Objetivos:

- Satisfacer las necesidades del talento humano en conocimiento impulsando el mejoramiento continuo.
- Mejorar la cultura y la comunicación organizacional comprometiendo al talento humano en dichos procesos.
- Promover el trabajo en equipo a través de actividades que aborden el tema para realizar las tareas de una manera más eficiente y eficaz.

Cuando se fortalece la perspectiva de conocimiento el talento humano realiza sus actividades de manera agradable y está atento para afrontar cualquier adversidad que se pueda presentar en la empresa, es por ello que se hace necesario que el nivel gerencial le brinde un ambiente laboral propicio al talento humano.

8.2. Mapa Estratégico.

Figura N°.7. Mapa estratégico Lácteos Arjona.



Fuente: Los autores.

8.3. Cronograma.

Tabla 5. Cronograma de actividades

No	Actividad						
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Análisis de la influencia de los factores internos y externos en el hotel.						
2	Diagnóstico de la empresa.						
3	Planteamiento de objetivos estratégicos						
5	Análisis DOFA.						
6	Desarrollo e implementación del programa de capacitación y desarrollo del talento humano						
7	Diseño del plan de trabajo para la implementación del nuevo direccionamiento estratégico.						

Fuente: Los autores.

8.4. Indicadores

Eficacia = Beneficio previsto/Beneficio real

Productividad laboral = Unidades producidas o servicios prestados /Horas-hombre empleadas

Tasa de utilización de la capacidad = Capacidad utilizada/Nivel óptimo de operación

Tasa de entrega completa y a tiempo = Número de pedidos completados y entregados a tiempo
/Número total de pedidos

8.5. Costos

Tabla N° 6. Costos.

Estimación de costos				
Ítem	Actividad	Cantidad	Vr Unitario	Vr Total
1	Asesorías y capacitación	1	\$1.200.000	\$ 1.200.000
2	Realización de diplomados	1	\$1.500.000	\$ 1.500.000
3	Seminarios	6	300.000	\$ 1.800.000
Total				\$ 4.500.000

Fuente: Los autores.

9.- Conclusiones

Después de realizar la investigación pertinente para el desarrollo de la presente investigación se puede concluir que:

De acuerdo al diagnóstico realizado a través de las matrices aplicadas para analizar los aspectos internos y externos de la empresa se pudo comprobar que la misma cuenta con una buena ubicación cerca a los hatos ganaderos, reflejándose esto en una disminución de costos en la conservación de la leche y de transporte.

Aunque la empresa presenta debilidades, derivadas del establecimiento de un verdadero liderazgo gerencial, que se comprometa con su desarrollo, también tiene fortalezas que podrían potencializarse mediante un direccionamiento que aplique el cumplimiento de unos valores, principios y objetivos estratégicos, que ayuden a programar y controlar sus actividades.

El direccionamiento estratégico como herramienta metodológica permite establecer los logros que se esperan obtener luego de la inversión de recursos y esfuerzo. La dirección estratégica es esencial para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa.

La industria láctea del departamento del Cesar requiere adoptar estrategias que le permitan fortalecer y hacer más competitivo al sector, entre ellas está la capacitación en Buenas Prácticas Ganaderas, la empresa LÁCTEOS ARJONA LTDA consciente de esta situación en búsqueda de mecanismos que permitan aumentar la productividad y la competitividad ha decidido desarrollar un programa de capacitación y desarrollo humano en el cual los empleados puedan adquirir competencias sobre la producción lechera basada en prácticas sostenibles y sustentables.

Analizando el valor que otorga la aplicación de la dirección estratégica en cuanto al alcance de un mayor nivel competitivo y de una gestión más efectiva, la empresa LÁCTEOS ARJONA

LTDA decidió diseñar un plan de direccionamiento estratégico, lo cual le permite mejorar el proceso de la planeación y la toma de decisiones.

10.- Recomendaciones

Es importante el compromiso de los directivos en cada una de las acciones a desarrollarse, ya que de esto depende el éxito de las mismas. Si existe este compromiso, todo el personal se logrará sensibilizar, facilitando el proceso. De acuerdo a lo anterior se debe:

- Establecer un proceso para la implementación del direccionamiento estratégico con el fin de conseguir los resultados de productividad y competitividad esperados.

11.- Bibliografía

- Amaya Amaya, Jairo. (2005). Gerencia, planeación y estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Primera edición. Editorial Sic. Bucaramanga, Santander. Pág. 62
- Coria. Ana Lilia. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una osc: cambio organizacional y liderazgo pp. 45-62. Núm. 49, Enero / Junio, 2016, ISSN 1606-8459, versión digital DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Gestión. Recuperado de <file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/561-1183-1-PB.pdf>
- Domínguez D. A. & Muñoz, G. Métricas del Marketing, 2º edición. Alfaomega.
- Gallardo Hernández, José Ramón. Administración Estratégica, De la Visión a la Ejecución, Editorial Alfa omega.
- Guzmán Finol, K. (2013). La industria de lácteos en Valledupar. Documentos de trabajo sobre economía regional, publicación del Banco de la Republica – Sucursal Cartagena. Núm. 184. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_184.pdf
- Goodstein L., Nolan Timothy M. (2004). Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Editorial Mc Graw Hill. 442 pág.
- Hernández y Rodríguez Sergio. 2016. Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Quinta edición. MacGraw Hill. 2016. 447 pàg.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard). Segunda edición. Gestión 2000, 2009.
- Restrepo, Alejandro. (2012). Plan exportador de productos lácteos. (Tesis de pregrado). Recuperado de

<http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/1046/3/TRABAJO%20INQUILAC.pdf>

Se mueve el mercado de los lácteos en Colombia (2 de junio de 2015). Revista virtual Dinero.

Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/consumo-productos-lacteos-colombia/205416>

Prieto, J. 2012. Gestión estratégica organizacional. 4 ed. Colombia. Ecoe. pág. 26

Proexport Colombia. (2011). Sector Lácteo en Colombia. Promoción de turismo, inversión y exportaciones, Recuperado de: <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>

11.- Anexos

ANEXO A. Entrevista realizada al gerente de la empresa Lácteos Arjona.

Por: Henry Eduardo Giovannetti Duran

Virgilio Baute Freite

Estudiantes de la Universidad Santo Tomas

Sede Valledupar

Entrevista realizada al Gerente de la empresa Lácteos Arjona Ltda., como nivel jerárquico más alto de la empresa y por ser la persona que aplica las estrategias en la misma en compañía de todo el talento que labora en la misma.

El pasado miércoles 2 de mayo del 2018, fue concedida una entrevista por el gerente de la empresa Lácteos Arjona Ltda., quien muy amablemente respondió una serie de preguntas que se realizaron sobre el proceso administrativo.

-Estudiantes: Buenos días señor, hemos venido a realizarle una entrevista de forma aleatoria lo que la hace mucho más corta, para así obtener una idea detallada del funcionamiento del proceso administrativo, de cómo es la planeación, la organización, la dirección y el control dentro de la misma.

-Lácteos Arjona: Buenos días caballeros, como se podrán dar cuenta las puertas de la empresa están abiertas para ustedes, cuando la necesiten, así que haremos un recorrido por las instalaciones de la misma y se irán respondiendo sus preguntas.

- Estudiantes: Después de realizar este recorrido y haber contestado a nuestras preguntas, hemos podido despejar algunas dudas y analizar que el funcionamiento de su empresa es bueno, pero a pesar de eso presenta falencias en el proceso de planeación.

- Lácteos Arjona: Gracias, la verdad es que lo que se desea es llegar a tener una gran empresa, donde se pueda contratar muchas personas y así bajar los altos índices de desempleo que existen en el país.

- Estudiantes: Bueno, espero que sigan surgiendo y que alcancen los objetivos propuestos para su empresa, y gracias por el tiempo prestado y por abrirnos las puertas de su organización.

- Lácteos Arjona: Al contrario, gracias a ustedes por habernos visitado y tenido en cuenta.

A continuación se presentan las respuestas dadas al cuestionario que fue aplicado en la entrevista.

Planeación

1. ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?
R/: No, por ende se carece de direccionamiento estratégico.
2. ¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
R/: De forma informal.
3. ¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
R/: Si.
4. ¿Se ha realizado una auditoria interna de la organización?
R/: No, no hay conciencia de esta necesidad.
5. ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
R/: Si.
6. ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
R/: No se han realizado estudios especializados.
7. ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?
R/: Si, pero por presunción.
8. ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
R/: Si, debilidad en la formalidad de los procesos y en competitividad.
9. ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?
R/: Si.
10. ¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?
R/: Si.
11. ¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?
R/: Si.
12. ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?

R/: No.
13. ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
R/: No, no hay soporte documental, excepto en la contabilidad.

14. ¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía?

R/: No hay plan estratégico.

15. ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?

R/: No.

16. ¿Se han definido indicaciones de gestión?

R/: No.

Organización

17. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

R/: Sí, se ha desarrollado empíricamente funciones y líneas de mando.

18. ¿Existe un organigrama explícito?

R/: No.

19. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?

R/: No.

20. ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

R/: No.

21. ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

R/: No.

22. ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?

R/: Si, se permite la participación.

23. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

R/: Sí.

24. ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?

R/: No.

25. ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?

R/: No.

26. ¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?

R/: Sí.

27. ¿Se asigna un administrador por departamento?

R/: No hay departamentos, ni áreas, sino tareas encomendadas.

28. ¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?
R/: No.
29. ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?
R/: No.
30. ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?
R/: No existen sistemas de información.
31. ¿Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?
R/: No cada quien empíricamente sabe lo que tiene que hacer.
32. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
R/: No.
33. ¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
R/: No.
34. ¿Son claros los progresos organizacionales?
R/: No.

Dirección

35. ¿Existe una clara definición de funciones?
R/: No.
36. ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
R/: No.
37. ¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?
R/: No ya que no hay programación de actividades.
38. ¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?
R/: No, faltan indicadores de gestión.
39. ¿El sistema de evaluaciones es conocido por toda la organización?
R/: No.
40. ¿La organización cuenta con gerentes líderes?
R/: Sí.
41. ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?
R/: Sí.

42. ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?
R/: No.

43. ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (empowerment)?
R/: No aplicamos.

44. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?
R/: No.

45. ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
R/: Sí, va en todas las direcciones.

46. ¿Esta fluye ágilmente de arriba-abajo y viceversa?
R/: Sí.

47. ¿Hay un sistema de auditoria de la comunicación?
R/: No.

48. ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?
R/: Sí.

49. ¿Existen mecanismos de participación?
R/: Sí, cuando hay reuniones.

50. ¿Existen y se utilizan los “índices de gestión”?
R/: No.

Control

51. ¿Se han definido los objetivos del control?
R/: No.

52. ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?
R/: No.

53. ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?
R/: No.

54. ¿La compañía maneja sistemas de control operativos?
R/: No.

55. ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?
R/: Sí, presupuestos de compras, ventas y gastos; contabilidad.

56. ¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?

R/: No.

57. ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

R/: No.

58. ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

R/: No.

59. ¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

R/: No.

60. ¿El control se adecua a la realidad organizacional?

R/: No.

61. ¿Cuál es el costo de los sistemas de control?

R/: No se utilizan sistemas de control.

62. ¿Los sistemas de control son flexibles?

R/: No Hay.

63. ¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?

R/: No.

Análisis de Resultados

La falta dirección estratégica en la empresa LÁCTEOS DE ARJONA LTDA origina la improvisación ante situaciones cambiantes o emergentes. Actualmente se pueden resolver problemáticas a corto plazo, pero implica un alto riesgo tomar decisiones en estas condiciones, ya pueden impactar negativamente directamente el desempeño, la competitividad y la satisfacción de las expectativas de los consumidores.

Por otro lado, la falta de objetivos estratégicos dificulta direccionar, programar, sincronizar y controlar las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

La empresa no posee en la actualidad manuales de procesos y procedimientos, por ende se presentan a-sincronías entre áreas y procesos.